

# Stufenentwicklung

## Eine Perspektive auf Organisationen, Teams und Einzelpersonen

Barbara Kuchler und Gerhard Klein

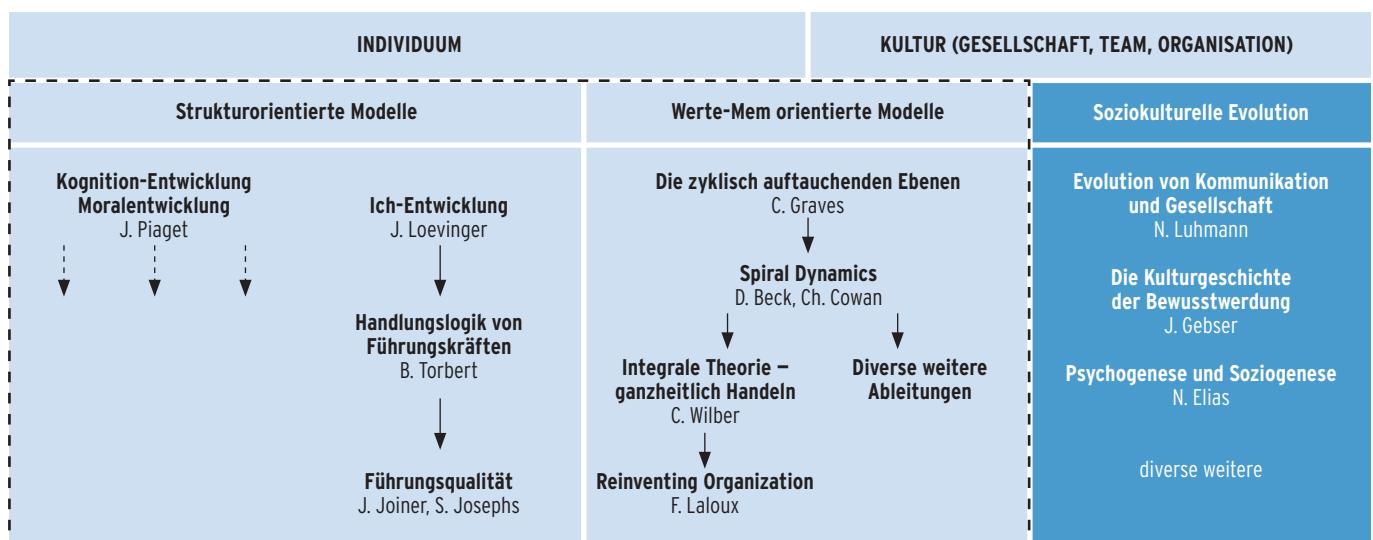
*In den ersten Jahren als Organisationsentwickler waren wir von der Komplexität unserer Beratungskontexte regelmäßig überfordert. In der Diagnosephase haderten wir mit der Auswahl der «richtigen» Beobachterperspektiven, beim Interventionsdesign hatten wir viel zu viele Ideen. Die Stufenentwicklungstheorie dient uns heute als wertvoller Orientierungsrahmen zur Bewältigung dieser beiden Herausforderungen. Der erste Teil dieses Artikels gibt einen Einblick in die verschiedenen Stufenentwicklungstheorien. Der zweite Teil befasst sich mit den Grundprinzipien der organisatorischen Stufenentwicklung. Im letzten Teil zeigen wir auf, wie wir die Stufenentwicklungstheorie im Beratungsalltag nutzen.*

Wenn unser Umfeld komplexer wird und die Herausforderungen zunehmen, dann regt das unsere Psyche zum Lernen an. Zuerst versuchen wir, die Probleme «mit mehr vom Selben» zu lösen. Das bezeichnen wir als horizontale Entwicklung. Stößt diese Lernform an Grenzen, kann es zu einem vertikalen Entwicklungssprung kommen, indem wir eine neuartige Problem-

lösung finden. In vielen verschiedenen Längsschnittstudien zeigt sich ein analoges Phänomen: diese Entwicklungssprünge folgen einer Logik von aufeinander aufbauenden Stufen.

Für die Organisationsentwicklung ist unseres Erachtens die Unterscheidung zwischen den *strukturorientierten* und den *Werte-Mem orientierten Modellen* relevant (Abbildung 1).

Abbildung 1  
Stufenentwicklung als Antwort auf komplexer werdende Lebensbedingungen



## Strukturorientierte Modelle

Die strukturorientierten Modelle untersuchen, wie sich die Handlungslogik der Psyche von einer Stufe zur nächsten entwickelt. Auf jeder Stufe verändert sich die Wahrnehmung (Aufmerksamkeit, Interpretation), die Verarbeitung (Denken, Fühlen, Intuition etc.) und das Verhalten (Selbstkompetenz, Kommunikation, Aufgabenerledigung, Zusammenarbeitsverhalten etc.). Jede neue Handlungslogik bringt neue Kompetenzen hervor. Der Entwicklungspsychologe Jean Piaget und die Psychometrikerin Jane Loevinger (Binder, 2016) gehören zu den wichtigsten Vertretern dieser Forschungsrichtung. Weitere Forscher haben die strukturellen Stufenfolgen von Kognition, Moral, Ästhetik, Religion usw. erforscht (Flammer, 2009). Auch in der Soziologie finden diese Theorien Anwendung.

## Werte-Mem-orientierte Modelle

Die Werte-Mem-orientierten Modelle untersuchen die sich von einer Stufe zur nächsten verändernden *Bewusstseinsinhalte*, wie Werte, Weltbilder, Steuerungsprinzipien, ethische Richtlinien, Methoden usw. Das Mem wird als kulturelles Pendant zum biologischen Gen verstanden. Ein Mem wird durch Kommunikation weitergegeben. Alle Werte-Mem orientierten Ansätze gehen auf den Psychologen Clare Graves zurück. Don Beck und Christopher Cowan griffen dessen Ideen auf und entwickelten daraus Spiral Dynamics (2007).

## Stufenentwicklung von Organisationen fördern

Die beiden Theorieansätze haben unterschiedliche Auswirkungen auf das Verhalten der Organisationsentwickler\*innen. Anhänger\*innen der Strukturlogik machen verschiedenste Angebote in Richtung Weiterentwicklung der Handlungslogik. Menschen werden dazu eingeladen, ihre Wahrnehmung auf neue Inhalte, Zusammenhänge usw. zu richten, Wahrgenommenes etwas differenzierter als bisher zu betrachten und mit flexibleren Verhaltensweisen zu experimentieren. Anhänger\*innen der Mem-Theorie wollen Menschen für neue Bewusstseinsinhalte begeistern. Sie konzentrieren sich auf die kommunikative Weitergabe von bestimmten Ideen.

Wir sind der Meinung, dass beide Prinzipien einen wichtigen Teil der Realität abbilden. Wir haben aber bei den Strukturlogiker\*innen sehr viel konkretere Anhaltspunkte für die Entwicklungsunterstützung von Menschen und Organisationen gefunden als in der Werte-Mem-Theorie. Die Forschungsergebnisse von B. Torbert (2005), sowie B. Joiner und S. Josephs (2007) lieferten uns wertvolle Anhaltspunkte für die Entwicklung eines stufenorientierten Organisationsmodelles.

## Organisatorische Stufenentwicklung: Grundprinzipien

1. Erst wenn die Lernaufgaben einer Stufe gut trainiert sind, ist die Psyche in der Lage, sich den Lernaufgaben einer nächsten Stufe zuzuwenden.

*Als Organisationsentwickler\*innen achten wir darauf, dass die Menschen genügend Zeit und Gelegenheit erhalten, die Lernaufgaben pro Stufe zu lernen und zu trainieren. In vielen Fällen ist es sinnvoll, eine aktuelle Stufe zuerst noch weiter zu stärken und auszubauen, bevor eine nächste Stufe angestrebt wird.*

2. Die Lernaufgaben der einzelnen Stufen bauen aufeinander auf. Man kann also keine Stufe weglassen.

*In den OE-Projekten achten wir darauf, dass die verschiedenen Interventionen die aktuelle Handlungslogik der beteiligten Menschen im Durchschnitt jeweils nur leicht übersteigen.*

3. Jede Handlungslogik achtet auf andere Themen, setzt andere Prioritäten, verfolgt andere Ziele usw. Menschen mit unterschiedlichen Handlungslogiken reden darum sehr oft aneinander vorbei. Gleichzeitig empfindet man gegenseitig nur wenig Wertschätzung oder es kommt sogar zur gegenseitigen Abwertung.

*Wir suchen zusammen mit den Entwicklungsteams nach Lösungen, wie wir die ganze Organisation oder zumindest jede Abteilung auf eine gemeinsame Handlungslogik synchronisieren können. Damit schaffen wir gute Voraussetzungen für gelingende Kommunikation und gegenseitigen Respekt.*

4. Auf jeder Stufe verändert sich die Idee von Führung maßgeblich.

*Nur wenn die Führungskräfte die Zielkultur vorleben, kann sich die gesamte Organisation in diese Richtung entwickeln. Mit dem Training und der Anwendung passender Management- und Leadership-Formate wird bei den Führungskräften die Entwicklung der entsprechenden Handlungslogik gefördert. Für Schlüsselpersonen stellt das Ich-Entwicklungsprofil nach J. Loevinger in Verbindung mit einem Entwicklungs-Coaching eine ideale Unterstützung dar.*

5. Wer ein Organisationsinstrument baut, tut dies aus einer bestimmten Handlungslogik heraus. Wer das Organisationsinstrument nutzt, wird mehr oder weniger in diese Handlungslogik «hineingezwungen».

*Die Organisationsinstrumente in der Zielhandlungslogik aufzubauen, ist eine ideale Intervention, um diese Handlungslogik zu fördern.*

6. Jede neue Handlungslogik ist mit neuen Fähigkeiten verbunden. Einerseits setzen viele neue Fähigkeiten eine neue Handlungslogik voraus. Andererseits kann man mit dem Training neuer Fähigkeiten oder Verhaltensweisen die Entwicklung einer neuen Handlungslogik fördern.

*Idealerweise folgt die Entwicklung von neuen Fähigkeiten der Stufenlogik.*

7. In jeder Handlungslogik verändert sich auch das soziale Miteinander. Je reifer eine Organisation, umso wichtiger wird die Teamarbeit.

**Sie wollen den Artikel gerne weiterlesen? [Hier](#) können Sie die komplette Ausgabe als ePaper lesen.**